

De werknemers

DRS. C. LUSCUERE*

Veel organisaties, waaronder zowel ondernemingen als instellingen, worden de laatste jaren geconfronteerd met ernstige strategische moeilijkheden, wat niet zelden leidt tot overlevingsvraagstukken. Deze organisaties zijn in een fase van hun levenscyclus beland, die een eigen dynamiek kent, welke zich duidelijk onderscheidt van de dynamiek binnen andere fasen, zoals ontwikkeling, groei en consolidatie. Kernpunt in de dynamiek van de kritieke fase is het zichtbaar worden van een gebrekkig probleemoplossend- en beheersvermogen van de organisatie. Deze blijkt niet meer bij machte te zijn passende antwoorden te vinden op de externe dreigingen die zich voordoen als de omgeving het laat afweten of zich veeleisender gaat opstellen. Door het uitblijven van die antwoorden raakt de organisatie steeds meer in een crisistoestand, waarbij zij trekken gaat vertonen van een „non-organisatie”. In een dergelijke situatie gaan in de organisatie steeds meer „visies” circuleren, ook van werknemerszijde, op mogelijke oplossingen voor de problemen. De auteur stelt dat niet tot het ontstaan van een crisistoestand zou moeten worden gewacht voordat alternatieve visies die leven in de organisatie, in de besluitvorming worden betrokken.

Inleiding

Alvorens in een crisissituatie te belanden, heeft de organisatie meestal al het een en ander achter de rug. In grove lijnen laat zich dat als volgt schetsen. Eerst duurt het geruime tijd voordat men overtuigd is van de ernst van de situatie. Externe dreigingen worden niet onmiddellijk als strategische problemen gedefinieerd: ze kunnen nog genegeerd of gerelativeerd worden. Binnen de organisatie zijn kennelijk nog voldoende reserves (in de ruime zin van het woord) aanwezig om voorlopig ongewijzigd door te gaan.

Als de dreigingen zich echter voortzetten en de spanningen gaan oplopen, wordt de organisatie zich kennelijk bewuster van de problematiek en gaat zich actiever opstellen. De leiding initieert een aantal activiteiten, veelal in de vorm van campagnes, om het verbroken evenwicht met de omgeving te herstellen. Daarbij kan worden gedacht aan:

- *reactieve campagnes*, doorgaans gericht op het goedkoper maken van de organisatie, b.v. door middel van vacaturestops, uitbestedingen, omzichtige investeringen en efficiëncy-acties;
- *steunverkrijgende campagnes*, gericht op het verwerven van materiële en immateriële steun, b.v. via het bewerken van politieke circuits, het herinterresseren van weggelopen afnemers, het binnenhalen van nieuwe doelgroepen e.d.;
- *pro-actieve campagnes*, gericht op het opzetten van kostbare, risicodragende, veelal organisatievreemde projecten om daardoor middelen binnen te krijgen ter beteugeling van de moeilijkheden en tevens de beschadigde reputatie op deze wijze te kunnen herstellen.

Het zijn campagnes waaraan een strategische basis veelal ontbreekt. Ze verlopen weinig gecoördineerd, zijn soms ook tegenstrijdig en sorteren vaak niet de gewenste effecten, waardoor de onrust en onzekerheid verder toeneemt en de organisationele „reserves” meer dan verbruikt worden. Met name kan de schade rampzalige vormen aannemen als de pro-actieve campagnes falen, zowel in financiële zin, als ten aanzien van de identiteit van de organisatie, waardoor allerlei vervreemdingsverschijnselen kunnen ontstaan. Door dit alles komt de geloof- en kredietwaardigheid van de organisatie steeds meer op het spel te staan.

Crisis

De noodzaak om tot een fundamenteel ingrijpen te komen, ter wille van de overleving van althans een deel van de organisatie, wordt steeds urgenter. Maar de marges slinken en de onzekerhe-

den over de aard en wijze van interveniëren nemen steeds meer toe. De uiteindelijk door de leiding gepresenteerde overlevingsplannen worden niet echt serieus genomen en komen niet aan uitvoering toe. Een crisistoestand is zich aan het aftekenen. Twee parallelle ontwikkelingen spelen daarin een rol.

Ten eerste doet zich een negatief soort vermaatschappelijkingsproces voor. De organisatie wordt, van buitenaf, opengebroken. Partijen die tot dusverre actieve of passieve steun verleenden, dienen zich aan als participanten in het beslis- en beleidsproces, om vanuit die rol hun specifiek belang beter te kunnen bewaken en te behartigen. Een soortgelijke beweging speelt zich van binnenuit af. De crisissituatie heeft de legitimiteit van de organisationele structuren, procedures en van de leiding op losse schroeven gezet. Groepen werknemers, al dan niet in coalitie met overlegorganen en vakorganisaties, dienen zich evenzeer aan om het beslis- en beleidsproces te gaan beïnvloeden.

De organisatie gaat, al doende, trekken van desintegratie en verval vertonen. De besluitvorming speelt zich af in een soort arena, waarin een diversiteit van participanten met hun eigen machtsbronnen, -instrumenten en oogmerken, zich via onderhandelingen inspannen om, elk voor zich, de schade te ontlopen en de offers zo klein mogelijk te houden. De leiding, vaak bijgestaan door organisatiekundigen, speelt daarbij een rol, maar niet een dominante: de crisis wordt meer en meer een vertrouwens- en gezagscrisis. Van een beheerste besluitvorming of een effectieve afregeling is in deze situatie geen sprake meer. Bovendien trekt de crisis haar sporen in de verantwoordelijkheidsstructuur. Vaak wordt onduidelijk wie voor welke zaken aanspreekbaar is, zodat gevoelig kan worden gesproken van de opkomst van een verantwoordelijkheidsanarchie.

De crisistoestand kan uiteindelijk tot de volgende situaties leiden:

- er wordt een compromis bereikt over het voortbestaan van een sterk gesaneerde organisatie, maar het is een compromis van een overwegend politiek gehalte. Organisatiekundig is het een armoedig en nauwelijks te verantwoorden compromis en het is zeker niet uit te sluiten dat zich na verloop van tijd een nieuwe crisis zal voordoen;
- steunverlenende participanten achten de opgelopen schade dermate groot en koesteren een zodanig wantrouwen dat aangestuurd wordt op definitieve sluiting;
- de crisis biedt kansen voor bepaalde organisatie-onderdelen

* De auteur is bedrijfs socioloog en verbonden aan de Interfaculteit Bedrijfskunde te Rotterdam.

om via losmaking, mogelijk gemaakt door het vinden van nieuwe financiële en andere middelen, op zelfstandige voet en met een nieuw elan voort te gaan.

Het geloof van de leiding

Markant in deze schets over de terminale fase van een organisatie is de rol van de leiding. Steeds weer blijkt dat zij een overwegend behoudende optiek hanteert, ondanks haar strategische positie in de organisatie. Daardoor heeft zij, zo kan men menen, het beste zicht op de ernst van de situatie.

De leiding koestert echter vrijwel altijd een *geloof* in de kracht van de eigen organisatie en van haar levenskansen. Vaak is dat een hardnekkig geloof, ondanks allerlei duidelijke signalen van binnenuit en van buitenaf dat een fundamentele heroriëntatie geboden is. De verschillende campagnes die gelanceerd worden, vormen een uitdrukking van dit geloof in eigen zaak. Ze zijn er immers op gericht om de bestaande organisatie zoveel mogelijk in tact te laten. Ook de gepresenteerde uiteindelijke overlevingsplannen, hoe ingrijpend die ogenschijnlijk mogen zijn, zijn doorgaans eerder concretisering van het bestaande geloof, dan producten van realistisch en innovatief denken. Bovendien vervult het geloof een functie in missionaire zin. Met name in de pre-crisisfase wordt het door de leiding gehanteerd om steunverleners over de drempel te tillen of hen in een latere fase rustig te houden. In de crisis komt men vaak tot nuchterheid. Het geloof wordt dan op de proef gesteld en het inzicht breekt door dat het geloof niet op een hechte basis rust.

Welke verklaring is te geven voor de persistentie van dit geloof en wat betekent het voor de positie van de werknemers? De paradox „success breeds failure” kan licht op deze mystieke zaak werpen. Organisaties die een groei- en expansiefase doormaken, kunnen als succesvol aangemerkt worden. Ze vervullen immers een functie die door de maatschappij wordt gewaardeerd, maar evenzeer door de leden van de organisatie. Immers, succes kan mede voor hen omgezet worden in beloningen. De groep die zich het meest met het succes identificeert, is uiteraard het leidinggevend orgaan. Succes vraagt om een verklaring en deze zal met name gevonden worden in de beleids- en organisatorische keuzes die door de leiding zijn gemaakt. Het succes vormt, met andere woorden, een rechtvaardiging voor het functioneren van de organisatie, inclusief de aanwezige systemen, structuren, procedures, stijl en aard van leiding geven en de machtsverdeling. Bij aanhoudend succes ziet de leiding de juistheid van haar oorspronkelijke beslissingen steeds weer bevestigd, wat er toe leidt dat zij er in toenemende mate „waarden” aan zal toevoegen. Dit geheel gaat steeds meer een sturende functie vervullen met betrekking tot het handelen van de leiding.

Als het succes van de organisatie afneemt of wegblijft leidt dit niet automatisch tot het bijstellen en corrigeren van de vigerende opvattingen en handelwijzen. Integendeel, deze lijken „bevroren” en „gestold” te zijn. Ze bestendigen zich, los van de veranderende organisationele contexten. De opvattingen en handelwijzen die in het verleden doelmatig zijn gebleken, verworden dan tot een „mythe”, van waaruit op een bepaalde manier wordt gekeken naar de realiteit, van waaruit informatie wordt geselecteerd, adviezen worden geïnterpreteerd, problemen worden gedefinieerd en oplossingen worden bedacht. De relatie met wat er feitelijk aan de hand is gaat steeds meer teloor.

Conflicterende visies van de werknemers

Het is echter niet zo dat de mythe door de gehele organisatie gedragen en aanvaard wordt. Werknemers zijn, als géén der andere belanghebbenden, het meest betrokken bij het reilen en zeilen van hun organisatie. Hun positie en perspectieven hangen nauw samen met de wijze waarop de organisatie zich ontwikkelt. Dit vormt een collectief belang voor de werknemers.

In hun mogelijkheden om die ontwikkeling te bewaken, kunnen verschillende groepen werknemers worden onderscheiden. Bepaalde groepen zijn daartoe meer gekwalificeerd dan andere. Dat kan zijn op grond van de positie in de organisatie op knooppunten van informatie. Dat kan ook zijn op grond van hun kennis van markten, producten, processen en technologie. Zij kunnen anders aankijken tegen het functioneren, de mogelijkheden

en de eisen tot verandering dan de leiding. Ook zullen zij een andere kijk hebben op de situatie dan de leiding omdat zij zich minder vereenzelvigen met het in het verleden behaalde succes.

Dit soort opvattingen van werknemersgroepen kunnen (deel)visies worden genoemd, omdat ze uitgaan van de huidige situatie en de veranderbaarheid ervan en daarop haalbare veranderingsoelstellingen projecteren. Het zijn visies die in (delen van) de organisatie horizontaal en vertikaal kunnen circuleren en mobiliserend kunnen werken.

De aanwezigheid van een dominante mythe die uitgedragen wordt door de leiding, is echter in staat om opkomende visies weg te drukken; althans, zij kan voorkomen dat zij de beleidsorganen bereiken. Een visie trekt immers de huidige wijze van organisatie in twijfel, terwijl de mythe deze juist rechtvaardigt. Suggesties en ideeën vanuit de organisatie zijn weliswaar welkom en worden gewaardeerd, als ze in de ogen van de leiding functioneel zijn, in casu een positieve bijdrage leveren aan de instandhouding van de dominante mythe. Afwijkende opvattingen kunnen worden afgedaan als niet ter zake doende of als uitingen van niet-loyaal gedrag. Als gevolg hiervan kunnen bepaalde groepen in de organisatie zich afwenden van de leiding, die zij zien als exponenten van de dominante mythe. Zij zullen proberen operationele steun en instemming te zoeken bij partijen in de buitenwereld. Verworven steun vormt een belangrijk drukmiddel in de onderhandelingen met de zittende leiding over de condities, waaronder de alternatieve plannen zouden kunnen worden gerealiseerd, bij voorbeeld in de vorm van een zelfstandige voortzetting van een organisatie-onderdeel. Aanzienlijke conflicten kunnen hiervan het gevolg zijn. Ook nieuwkomers in de leiding die al dan niet onder druk van verontruste belangengroepen, zoals de raad van commissarissen of de bankiers, in de organisatie zijn gearacheteerd en die blijf geven van een eigen visie op de problemen en mogelijkheden van de organisatie, kunnen rekenen op heftige botsingen met hun mede-bestuurders. Niet zelden verlaten deze nieuwe leden de organisatie na korte tijd.

Soms lukt het echter wel om op die manier tot een doorbraak te komen.

Doorbraak

In veel gevallen is kennelijk een crisis nodig om tot een fundamentele doorbraak te komen. Het gaat dan niet alleen om een structurele doorbraak, waardoor nieuwe participanten, waaronder werknemerskringen, deel gaan nemen aan het beleidsvormings- en besluitvormingsproces. Vooral is van belang dat een culturele doorbraak optreedt waarbij de dominante mythe wordt afgebroken. Visies, uitgewerkt in alternatieve plannen, krijgen in die situatie de kans serieus te worden beoordeeld. Vaak te laat zal het dan al zijn. Bij met name de externe betrokkenen die lange tijd deelgenoot van de mythe waren, kan de schade al zo zijn opgelopen dat zij geen enkele visie meer willen steunen. Soms komt de doorbraak op tijd. In steeds meer gevallen blijkt de laatste tijd dat bedrijfsonderdelen die ten dode waren opgeschreven, op basis van eigen plannen die steunen op reeds lang aanwezige, maar niet eerder gehonoreerde visies, weten te overleven als zelfstandige eenheid.

Slot

De tijd is rijp geworden om te erkennen dat crisissituaties geen goede gelegenheden zijn om tot doorbraken in het denken en handelen van organisaties te komen. Ook als er geen moeilijkheden zijn, moet worden gezocht naar middelen om de culturele dimensie van organisatie te definiëren en beheersen. Daarbij zal men enerzijds de aanwezigheid en de „hardheid” van mythes dienen vast te stellen, bij voorbeeld door middel van analyses van beheers- en beleidsbeslissingen en de daaraan ten grondslag liggende opvattingen en waarden. Anderzijds zal men de visies die binnen de organisatie circuleren, dienen te stimuleren, kanaliseren en op beleidsniveau tillen. Deze dubbele aanpak lijkt een belangrijke voorwaarde voor een wezenlijke organisatietransformatie, met inachtneming van de belangen en inzichten van de werknemers.

C. Luscuere